Canadian Labour and Business Centre

Centre syndical et patronal du Canada

Training, the "Bottom-Line" and Canada's Food Retail and Wholesale Sector

Kirk Falconer
Senior Economist
Canadian Labour and Business Centre
February 2001

Table of Contents

I	Introduction	1
II	Business Trainers and Performance: Background	2
III	Defining the Issue	3
IV	Recent Findings	6
V	Industry Practice	11
VI	The Food Retail and Wholesale Sector	15
VII	Conclusion	20

106-04330/

I Introduction

The Transition Committee of the Canadian Food Retail/Wholesale Sector has concluded that companies in the sector must enhance their training effort and overcome a traditional reluctance to train their employees. Unions, too, must be encouraged to participate in, support, and even initiate, innovative training strategies. Promoting this sector-wide training culture could be the focus for the initial activities of the Permanent Standing Advisory Board.

The Committee determined that further concentrated research was needed to gather persuasive and compelling evidence on the benefits and best practices of training, which can be put before management and labour in the sector. The Committee noted in particular the need for data and analysis on the following questions:

- What compelling reasons can be identified for skills training in the Canadian food retail and wholesale sector that may provide employers with a persuasive "business case" argument for training and development? What evidence exists of positive business performance impacts flowing from training?
- What relevant training models can be identified that address human resource issues similar to those of the Canadian food retail and wholesale sector that may provide examples of innovative approaches to training and development activity?

Together, these pieces of research, persuasively presented, would supply the Permanent Standing Advisory Board with the basis on which to begin its role as a champion for training and development in the sector. They would provide evidence with which it could actively approach employers and unions to promote training.

The results of the research on the training models is summarized in a companion document titled, *Promoting and Encouraging Training in the Canadian Food Retail/Wholesale Industry*. Individual models are described in a separate case study compendium titled, *Case Studies in Innovative Training Practices for the Canadian Food Retail/Wholesale Industry*.

This following report presents a brief summary of the results of the research on the topic of the business performance impacts — or return on investment (ROI) — of training. The discussion is organized as follows:

- An introduction to the issue, including what defines business performance impacts/ROI that may me attributable to training;
- Recent evidence concerning the relationship between business trainers and performance, based on industry surveys in Canada and the United States;

- An overview of current company level practices with regard to formal training evaluation and the degree to which performance results are captured. This is supplemented by several case examples drawn predominantly from the food retail and wholesale sector;

- Some brief reflection on how these findings relate to specific human resource issues and training strategies in Canada's food retail and wholesale sector.

II Business Trainers and Performance: Background

One of the most distinctive aspects of Canadian industry in the 1990s has been the growing attention paid to human resources and innovative means and strategies devised by employers and unions to help develop and manage these resources effectively. A key measure of this trend has been the relative incidence of employer investment in skills training for employees in formal programs, or more informal activity, situated primarily at the company (and sector) level.

For the most part, a keener focus on training in virtually all sectors of today's Canadian economy has been guided by a general, but widely approved-of and articulated "business case". This "business case" is based on the familiar assumption that more dollars spent on training is a sound management response to recent evolution in traditional business organization models, whereby the introduction of knowledge, skills and technology has gained in status. In a changing competitive environment, the argument goes, employers that do not invest adequately in training their workforces will ultimately fall behind, or at least fail to exploit new commercial opportunities. Those that do commit the necessary money will, in turn, gain exponentially.

For many Canadian firms, regardless of their industrial context, this maxim, matched by direct experience and awareness of the emerging human resource strategies of competitors, encouraged allocation of larger sums to the creation of training departments, organizational frameworks and personnel or to outsourcing of these staff and physical plant requirements. Over the 1980s and 1990s, on-the-job training, "soft" skills training for communications, problem solving, teamwork, etc., management training, training for health and safety, orientation and technical skills training, among others, have all received increased employer backing. In its most recent industry survey (1999), the Conference Board of Canada estimates that aggregate training investment has reached an average of 1.6 percent of total payroll.[1]

As investment in Canada's corporate training culture has expanded, so too has there grown an interest among senior executives, human resource managers and training consultants/professionals in verifying a link between this investment and "bottom-line" pay-off considerations, such as sales, profits or other financial measures of success. In

---

[1] Conference Board of Canada (Stephanie Harris-Lalonde), *Training & Development Outlook: Policies, Practices and Expenditures*, 1999

other words, they are increasingly interested in confirming the "assumed" business performance effects of training, a multi-faceted activity that is often expressed generally as establishing its' return-on-investment (ROI).

The business performance impacts/ROI of training is of concern to senior executives who must justify with hard evidence their advocacy of more sizeable expenditures in recent years. As a consequence, many human resource managers and training consultants/professionals have been under mounting pressure to show how the overall training effort has delivered with respect to the company's long-term objectives in the marketplace. Other business owners/managers who have been hesitant about initiating or broadening training activity to date may instead look to evidence of business performance impacts/ROI for validation of their decisions.

Such concerns are reflected in Canada's food retail and wholesale sector as it contends with unique challenges related to its workforce characteristics, labour recruitment requirements, skill set needs, competitive and technological shifts, appropriate modes of training, etc. Evidence of business performance impacts/ROI from within the food retail and wholesale sector, or on an economy-wide basis, may be a key prerequisite to any future aggregate expansion in the sector's training effort relative to other Canadian industries.[2]

Up until very recently, there has been quite limited data and analysis attesting to a clear and positive connection between training expenditure and business performance in the food retail and wholesale sector or anywhere else. This situation changed in mid-decade with the completion of several research reports in Canada and the United States and with the increased propensity of North American companies to formally monitor and evaluate their training programs. As a result, evidence of training's business performance impacts/ROI has slowly begun to accumulate along with increasingly more precise and comprehensive methodological techniques for its measurement.

III Defining the Issue

As discussed in BUSINESS TRAINERS AND PERFORMANCE: BACKGROUND, Canadian employer investment in human resource development and skills training in the 1990s has increased substantially as compared to the past. Study after study has illustrated this trend, with evidence of steady growth in industry wide expenditure over the decade, in absolute dollar terms, on a per capita basis and as a percentage of total payroll. As mentioned, much of this financial outlay, which for many Canadian firms supports even broader changes in workplace organization, is rooted in the assumption that such will confer vital competitive advantages in a more knowledge-based and technology-intensive economy.

---

2 Comparatively speaking, retail/wholesale trade industries of all kinds consistently demonstrate a low training commitment in dollar terms. For instance, see Ibid, 1999 and CLBC (formerly CLMPC), *Creating the Future: Human Resources Study of the Canadian Food Retail and Wholesale Sector*, 1998.

This "business case" assumption about a competitive payoff to training has only rarely been tested empirically, however. In addition, much testing that has transpired to date provides inadequate or conflicting evidence. As a result, senior executives, human resource managers and training consultants/professionals still operate with little actual knowledge about the relationship between training investment and "bottom-line" financial outcomes, such as improvements in the volume of sales, a stronger stream of earnings or higher productivity growth rates within a given business.[3]

Precisely what is training's ROI? Exactly how is ROI measured for performance at the firm level with respect to broad indicators, such as sales, revenues or productivity? How is it measured with respect to more specific financial (and non-financial) indicators, such as reduced errors or less waste in the workplace or improved product quality, employee satisfaction or customer relations, all of which ultimately influence the "bottom-line"? How much time must pass before positive performance effects, however defined, are finally realized? In the final analysis, does the ROI justify the expense, regardless of the type of business? If so, does further intensification of the training effort raise ROI commensurably? Is there a marketplace penalty for cutting back on training dollars? These are questions of consequence, for which the majority of Canadian employers have received few answers.

The problem of "answers" lies in the complexity of the issue. Training's ROI, however broadly or narrowly the term is used, can be simply described as:

- The market value of measurable business performance impacts directly attributable to training,
- *Minus* total business costs associated with training's delivery.

Of course, "costs" tend to include direct spending on internal or off-site training facilities, internal or external staff to design, implement and monitor a given training program, leased/purchased equipment, related electronic systems, as well as a range of indirect or "hidden" costs (e.g., lost wages of trainees). An accurate tally of total costs is a key prerequisite of measuring business performance impacts/ROI.

That this formula of "measurable business performance less training's costs" does not in practice yield a straightforward calculation is due to several complicating factors. One is the fact that there are no widely recognized criteria for measuring investment in human resources similar to those existing for measuring investment in physical assets or research and development.

Another complicating factor pertains to the word "attributable". In today's modern business organization, active in Canadian and global economies, it is extremely difficult to disentangle training's contribution from the multiplicity of interactive variables that,

---

[3] For instance, see: Canadian Policy Research Networks (CPRN: Betcherman, Leckie and McMullen), *Developing Skills in the Canadian Workplace: The Results of the Ekos Workplace Training Survey*, 1997.

taken together, determine "bottom-line" outcomes in the long-term. And the degree of difficulty in isolating this contribution becomes greater as the "measurable business performance" involves broader, aggregate outcomes, such as a company's per capita net sales or gross profits.

Examining business performance impacts/ROI is further complicated by the general state of formal evaluation of training in Canadian industry. While recent surveys indicate that growing numbers of employers are conducting some variety of monitoring and assessment of their training programs, such activity tends not to be regular, rigorous or well informed, especially in the realm of performance effects analysis.[4]

In fact, very few companies actually keep track of training costs of the kind outlined earlier. Furthermore, the lion's share of training program review for results (where it is done at all) addresses non-financial outputs (e.g., employee reactions, learning imparted to employees). As a result, there is insufficient sophistication in most current formal evaluation methods to fully or accurately calculate training's business performance impacts/ROI.[5]

This situation has posed significant constraints on business research organizations, such as the Conference Board of Canada or the American Society for Training and Development (ASTD), as they try to make advances in this relatively new investigative field and provide advice to client firms. Nonetheless, important work is currently underway in these and other organizations (e.g., academic institutions, training consultant agencies) to define practical performance indicators and benchmarks and develop methodologies for measurement in different business circumstances and in response to different business needs.

Indeed, quite recent research inquiries in Canada and the United States and abroad have shed more light on this topic and have helped to delineate what we can say, and what we cannot say, about the real and potential business performance impacts/ROI of training. This has been facilitated by companies, including several case examples in the food retail and wholesale sector, that have pioneered increasingly refined techniques for overseeing and assessing their training efforts, some with reference to well established performance effect indicators.

The following is a brief summary of the findings of three key studies based on industry surveys in Canada and the United States – Canadian Policy Research Networks (1997), ASTD (1998) and the Conference Board of Canada-ASTD (1999).

---

4 Ibid, 1997.

5 Ibid, 1997.

IV Recent Findings

Most surveys of the state of industry training practice in both Canada and the United States have focused on the incidence and content of company level formal and informal activity. Those completed over the 1990s have tracked considerable expansion in employer expenditure on skills training, relative to the previous decade, especially among certain kinds of business entities (e.g., firms that are large, multi-establishment and technology-intensive, firms with substantial labour turnover rates, firms in which management has endorsed broadly-conceived high performance workplace strategies, etc.).[6]

Over the 1990s, the Conference Board of Canada has conducted five biennial surveys of national industry training efforts. These have documented fairly consistent improvements in aggregate employer investment in training in Canada over time and, more recently, some stabilization of investment levels. According to the Conference Board, total Canadian business dollars committed to training, however, remain below that of competitors in the United States, Europe and the Asia-Pacific region.[7]

Very recently, researchers have begun to shift their concentration to so-called "next generation" questions, such as training's specific results for employees and employers. In particular, there have been mounting efforts to isolate the business performance impacts/ROI of sustained spending on a corporate training culture since the early 1990s. Much of this work has been undertaken to test the assumption that there is an appreciable "bottom-line" payoff to a long-term training commitment and, in so doing, supply valuable data to senior executives, human resource managers and training consultants/professionals (as well as public policymakers).

One of the first major organizations to investigate training's potential business performance impacts/ROI was the ASTD. For instance, in its 1998 survey of industry trends across the United States, the ASTD confirmed a positive relationship between training investment and a given firm's marketplace performance, according to various financial indicators. The ASTD reported that American companies with the highest training expenditures demonstrated 57 percent higher net sales per employee, 39 percent higher gross profits per employee and a 15 percent higher ratio in market-to-book values (among other results), as compared to companies whose training expenditure was lower.[8]

ASTD research in this field has led to creation of the *ASTD Benchmarking Service*. This service provides a national clearinghouse of data and is intended to give business trainers in the United States an enhanced understanding of how they are doing relative to their competitors or peer organizations of comparable size and in comparable sectors. It also

---

6 Ibid, 1997.

7 Conference Board of Canada, *Training & Development Outlook: Policies, Practices and Expenditures*, 1999.

8 Bassi, Laurie J. and Daniel P. McMurrer, "Training investment can mean financial performance", *Training and Development*, May, 1998.

provides what the ASTD believes are state-of-the-art training measurement tools that allows for benchmarking of a given company's business performance impacts/ROI.[9]

Two important pieces of Canadian research have generated findings similar to those of the ASTD. These are:

- The 1997 survey published by the Canadian Policy Research Networks (CPRN/Betcherman, Leckie and McMullen), Developing Skills in the Canadian Workplace: The Results of the Ekos Workplace Training Survey), and;
- The 1999 Training and Development Outlook, published as part of the survey series of the Conference Board of Canada-ASTD (Harris-Lalonde), as previously cited.

(1) CANADIAN POLICY RESEARCH NETWORKS

The 1997 survey of the CPRN was conducted with the explicit objective of filling gaps in research literature concerning the business performance impacts/ROI of training and drawing new conclusions. As such, CPRN collected substantial qualitative and quantitative data (where it exists since, as the study's authors note, even high trainer companies are not data rich) from up to 2,500 business organizations and conducted follow-up research with these and other sources.[10]

The CPRN used several methods to isolate training effects, two of which are outlined here. In the first, Canadian firms that were found to be spending on training programs were compared with companies that were not making these investments. The basis of this comparison was management self-rating on a range of key past, current and future performance indicators for the respondent firm, including financial ones, such as total revenues and profitability.

The result of this comparison was "trainers" reporting higher revenues, higher profitability, better labour relations, better product and service quality and higher productivity than "non-trainers". "Trainers" also reported greater current business viability and better future business prospects for the next three years. In a parallel measure, this advantage was shown to be most substantial for firms with the strongest training commitment (see Table 1).

In the second analysis outlined here, the CPRN attempted to confirm the appearance of a positive connection between training intensity and business performance impacts/ROI established in the first. This was done through an econometric model based on comparative data for different companies at different levels of training commitment and according to key past, current and future performance outcomes, including financial ones

---

9 American Society for Training and Development (ASTD), *Benchmarking Service*, 1998.

10 CPRN, *Developing Skills in the Canadian Workplace: The Results of the Ekos Workplace Training Survey*, 1997.

such as total revenues and profitability. Once again, the latter were based on perceptions supplied by management in respondent firms.

Table 1
Business Performance Comparisons,
Training vs. Non-training Firms
* % = Percent performing significantly better

	Trainers	Non-trainers
Assessments of 1993-95 Trends		
Total revenues	36.7%	28.4%
Profits	36.9%	24.8%
Employee relations	49.0%	43.9%
Product service quality	56.9%	45.3%
Productivity	54.0%	35.5%
Comparative & Prospective Assessments		
Relative business viability	42.5%	37.0%
Overall business outlook (next 3 years)	44.6%	29.8%

Source: CPRN, 1997.

The econometric model showed "trainers" as persevering once again and "high-trainers" as continuing to perform best of all. Indeed, in this second analysis, the report's authors concluded that status as a "high-trainer" tended to overrule any effects associated with business organization size, reliance on technology and human resource practices (see Table 2).

In short, the CPRN found that Canadian employers investing in training (especially those which invest most heavily) are more likely to attest to favourable business performance trends than their counterparts who train less or do not train at all. At the same time, the report's authors caution that no causal relationship between training expenditure and positive business performance impacts/ROI has been definitively established by their work. Rather, it may be that companies that are financially successful may also happen to train the most.[11]

---

[11] Ibid, 1997.

Table 2

Business Performance Comparisons, by Level of Training Commitment

* % = Percent performing significantly better.

	Non-trainers	Low Commitment	Medium Commitment	High Commitment
Past Performance				
Total Revenues	28.4%	55.7%	35.2%	51.0%
Profits	24.8%	36.0%	34.1%	49.8%
Employee Relations	43.9%	43.1%	48.0%	70.6%
Product Quality	45.3%	48.3%	60.8%	68.6%
Productivity	35.5%	50.0%	59.5%	59.7%
Relative viability	37.0%	38.1%	37.6%	62.1%
Business outlook	29.8%	45.9%	34.3%	62.2%

Source: CPRN, 1997.

(2) CONFERENCE BOARD OF CANADA-ASTD

The 1999 survey of the Conference Board of Canada is the first to be done in partnership with the ASTD. Interestingly, one of the priorities of this new partnership is to advance research of business performance impacts/ROI of training and analyze how these compare between Canada and the United States on an on-going basis. The survey represented a first step in this direction as significant qualitative and quantitative data was collected from respondents to a questionnaire sent to 3,800 business organizations in the previous year.[12]

The Conference Board-ASTD survey undertook a measurement of training effects in a manner similar to the CPRN. Companies making sizeable investments in training programs were compared with firms with lesser or no such commitments using management self-ratings on key performance indicators: (1) ability to retain employees (2) worker satisfaction (3) quality of products and services (4) customer satisfaction, and (5) profitability.

The report's author found that above average business performers, or those respondent firms assessing themselves as "better" on three or more indicators, spent almost 46 percent more on training per employee than below average business performers, or those respondent firms assessing themselves as "better" on one or none of the five indicators. In addition, those assessing themselves as "better" on three or more indicators invested approximately 38 percent more on training, as a percentage of total payroll.

---

12 Conference Board of Canada, *Training & Development Outlook: Policies, Practices and Expenditures*, 1999.

Finally, those companies that indicated higher training expenditure (both per capita and as a percentage of total payroll) also reflected superior profits overall. This was evident from one year to the next and as compared to the profitability of peer business organizations (see Tables 3 and 4).

In other words, the Conference Board-ASTD also found that companies investing in training (especially those which invest most heavily) are more likely to attest to favourable business performance trends than their counterparts that train less or who do not train at all.

Like the CPRN, the report's author observes that more research is required to explore causality in the relationship between training and positive performance business performance impacts/ROI. Without validating this relationship, an alternative explanation for these findings may be (again, like CPRN) that Canadian business trainers also happen to be financially successful in the marketplace.[13]

Table 3

Training Investment of Above- and Below- Average Business Performers*

	Training expenditure per employee	Training expenditure as a percentage of payroll
Above-average performers	$896	1.8%
Below-average performers	$614	1.3%

* Above-average performers indicated better performance on three or more performance indicators, while below-average performers indicated better performance on one or no performance indicators.

Source: The Conference Board of Canada/ASTD.

[13] Ibid, 1999.

Table 4 Business Performance — Profitability		
	Training expenditure per employee	**Training expenditure as a percentage of payroll**
Compared with previous year		
Better	$817	1.7%
No change	$793	1.7%
Worse	$587	1.1%
Compared with peers		
Better		
No change	$855	1.9%
Worse	$653	1.3%
	$702	1.6%

Source: The Conference Board of Canada/ASTD.

V Industry Practice

As discussed under BUSINESS TRAINERS AND PERFORMANCE: DEFINING THE ISSUE, what we know, and do not know, about the business performance impacts/ROI of training is linked integrally to the practice of formal evaluation on an industry-wide basis. Today, activity that provides training-in-progress with oversight and assessment is certainly widespread (estimates range between 80-90 percent of all business trainers in Canada in recent years), but is quite variable in quality, tending not to be comprehensive or results-oriented in approach. This is true right across the business universe, including many large companies that have been investing in highly structured training programs for years.[14]

Formal training evaluation by employers is dependent on available resources geared to this function. This is particularly important in the case of measurement of training's business performance impacts/ROI. For this reason, companies in both Canada and the United States have frequently relied on proven and cost-effective analytical frameworks, techniques and tools developed by training consultants/professionals with experience in this area.

For instance, North American industry surveys indicate that, when it comes to formal training evaluation, most firms (over two-thirds in the United States, according to the

---

[14] Op. Cit., 1997.

ASTD[15]) utilize a broad method developed in 1959 by American training expert Donald Kirkpatrick. The "Kirkpatrick Model" is based on four essential levels on which training information should be collected and analyzed for the purpose of examining the value of a company's entire training effort or one aspect thereof. These four levels are:

- Reaction: How did participants (i.e., employees, managers) rate the quality of a given training program and its results for them?
- Learning: What specific learning or skills were imparted to participants in a given training program?
- Behaviour: What positive changes in the job or workplace behaviour and performance of participants are attributable to a given training program?
- Results: What specific benefits (financial and non-financial accrued to the business organization from a given training program?[16]

In *Training and Development Outlook* (1999), the Conference Board points to the fact that the overwhelming number of Canadian employers who report administering training evaluations have tended to emphasize only the first of Kirkpatrick's multi-level approach. In 1997, approximately 77 percent of programs received reaction-level assessments (survey respondents estimated that this would rise to 84 percent in 1998). Learning-level tests were the second most common form of evaluation, with more than one-third of programs receiving these in 1997 (and an estimated 50 percent in 1998).[17]

By contrast, the vast majority of industry training programs in Canada is not being assessed using other "Kirkpatrick Model" levels, and in particular, results-oriented evaluations that may capture some scope of business performance impacts/ROI. This said, at a projected 16.5 percent for 1998, results-oriented evaluations have increased among business trainers since the early 1990s. Conference Board survey findings based on the "Kirkpatrick Model" are highlighted in Chart 1.

In the United States, it appears that a somewhat higher proportion of companies utilize results-oriented approaches when they evaluate training. Of those that observe the "Kirkpatrick Model", reports the ASTD, over one-quarter of training programs received results-level analysis.[18]

For those business trainers that do undertake Kirkpatrick result-level assessments (or those of other alternative models, such as the one developed by American training expert Jack Philips), a range of financial or non-financial indicators may be highlighted as part of a business performance impacts/ROI calculation. In its 1997 survey, the ASTD asked

---

15 ASTD, *National HRD Executive Survey, Measurement and Evaluation: 1997 Fourth Quarter Survey Report*, 1998.

16 Ibid, 1998.

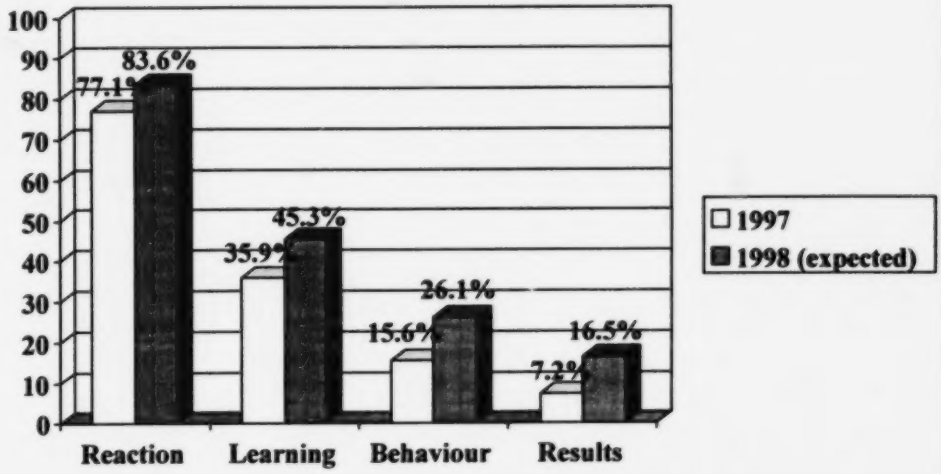
17 Conference Board of Canada, *Training & Development Outlook: Policies, Practices and Expenditures*, 1999.

18 Op. Cit., 1998.

American human resource managers and training consultants/professionals what quantitative outputs were obtained when they undertook such measurements. In response, customer satisfaction was, at 69 percent, the most commonly tracked outcome of training, followed by job satisfaction, productivity and "return on expectations" at 38 percent, 37 percent and 35 percent, respectively.

Chart 1

Level of Industry Training Evaluation, by Type



Source: The Conference Board of Canada/ASTD .

Other performance indicators/outputs tracked by respondents to the ASTD survey included safety violations (28 percent), sales (22 percent), ROI (20 percent) and labour turnover (20 percent). Table 5 features the entire ASTD list of indicators/outputs and level of incidence among respondent companies. Interestingly, a specialized ROI calculation was a priority chiefly for large firms.[19]

This recent evidence of North American industry-wide practice in measuring the business performance impacts/ROI of training suggests a few tentative conclusions. First, in that small fraction of industry where Kirkpatrick-like, results-level evaluation occurs, limited attention is being paid to the relationship of training investment to aggregate "bottom-

[19] Ibid, 1998.

line" outcomes such as sales, revenues and productivity. This may be due to several reasons, such as the cost or challenge in applying complex methodological techniques (see discussion of "barriers" below).

Table 5
Business Performance "Outputs" of Training Most Commonly Measured by US Firms (%)

Output	Percent
Customer satisfaction	69%
Job satisfaction	38%
Productivity	37%
Return on expectations	35%
Safety violations	28%
Sales	22%
ROI	20%
Labour Turnover	20%
Cost benefit ratio	18%
Waste reduction	15%
Grievances	12%
Profitability	9%
Absenteeism	8%
Overtime	6%

Source: ASTD, 1998.

Another reason may be the lack of relevance of broad indicators as compared to targeted measures of performance, both financial and non-financial, that can be readily identified with a given training program's goals and which ultimately influence the "bottom-line". For instance, if business dollars spent on training can be shown to improve customer relations, or employee morale in the workplace (to name two of the ASTD's most commonly cited outputs), these payoffs may be enough to justify the expense and provide a satisfactory strategic rationale to senior executives.

Second, the evidence also suggests that most firms encounter significant barriers in undertaking an assessment of business performance impacts/ROI of training, regardless of their nature. In its 1997 survey, the ASTD reported that this was the single greatest

challenge of American human resource managers and training consultants/professionals. The Conference Board has also identified obstacles. In *Training and Development Outlook* (1999), it was noted that most Canadian employers fail to consider training's "bottom-line" outcomes due to the time-consuming nature of the activity and its inherent difficulty. Of course, such problems are compounded for certain companies, such as those that are small- and medium-sized.[20]

In the United States, further resources are being developed to address specific barriers in evaluating training's business performance impacts/ROI. For instance, the *ASTD Benchmarking Service*, described earlier, has this aim, and is supported by the *ASTD Benchmarking Forum*, a group of sixty-seven major firms, such as American Express, AT&T, Boeing, Citibank-North America, Dow Chemical Company, Ford Motor Company, General Electric, Intel Corporation, Levi Strauss & Company, Macdonald's Corporation, Motorola and SPRINT.

Characterized by a high training commitment (on average, they spend 2.8 percent of total payroll), these participating firms co-operate with ASTD in sharing expertise and experience with others looking to effectively measure training programs. It should be pointed out, however, that very little of this sharing includes disclosure of specific information about business performance impacts/ROI obtained from training as firms view such data as proprietary and commercially sensitive.[21]

VI The Food Retail and Wholesale Sector

The above section, BUSINESS TRAINERS AND PERFORMANCE: INDUSTRY PRACTICE, refers to trends as they apply to all Canadian (and/or American) employers. Hence, it must be assumed that they exist for employers in the food retail and wholesale sector. In light of the comparatively low levels of training investment in retail and wholesale industries of all kinds, however, it is probable that challenges to measuring business performance impacts/ROI for established training activity are greater still for this sector.

Consideration of training's business performance impacts/ROI in the food retail and wholesale sector must also account for human resource issues and training strategies unique to it, as documented in *Creating the Future: Human Resources Study of the Canadian Food Retail and Wholesale Sector* (CLBC, 1998).

For instance, there are such retail-specific characteristics as numerous part-time and transient employees, and employees with low educational attainment, as well as a changing role for management, greater emphasis on computerization in the sector and the fact that much training is currently informal and short-term. In an intense competitive environment, cost conscious retail/wholesale employers will need to be convinced that new or topped-up training investment demonstrates value at the "bottom-line."

---

20 Conference Board of Canada, *Training & Development Outlook: Policies, Practices and Expenditures*, 1999.

21 ASTD, *Benchmarking Forum*, 1998.

Moreover, this value must be measured in business performance indicators that are meaningful in the sector.

A good illustration of this point is seen in traditional retailer concerns on the topic of labour turnover. For many owners/managers in food retail, training's business performance impacts/ROI according to broad, aggregate outcomes, such as a company's per capita net sales or gross profits, may be too abstract (and possibly too expensive to conduct, especially for the substantial number of small-independents on the retail side).

For these retailers, a more meaningful indicator is how training has contributed strategically to a specific reduction in the rate of employee turnover (which is frequently as high as 100 percent). With this knowledge, managers can further calculate how much has been saved in replacement costs, embodied in significant financial outlays for employee recruitment and orientation/entry-level training.

Two helpful illustrations of how measurement of the business performance impacts/ROI of training is currently being treated in the food retail and wholesale sector are provided here. These are:

- Recent activity of the American training consultant agency Payback Training Systems (PTS) with food retailers and wholesalers in the United States, and;
- The findings of food retail and wholesale sector case research conducted by the Canadian Labour and Business Centre (CLBC), as quoted from *Case Studies in Innovative Training Practices for the Canadian Food Retail/Wholesale Industry* (2000).

(1) THE PTS MODEL

Generating positive outcomes and supporting data of relevance to the food retail and wholesale sector has been the focus of recent American (and some Canadian) firm collaborations with external training consultant agencies, such as PTS.

In 1992, PTS initiated a relationship with the sector by helping several American supermarkets with the design and introduction of cashier skills training programs. Currently, PTS works with approximately 270 large and small-independent business organizations, in virtually all food retail and wholesale industries (the vast majority based in the United States), to develop programs that are comprehensive and well structured, from an initial needs assessment and plan to in-progress monitoring and evaluation. Included within this design is an imperative to collect extensive training data for capturing business performance impacts/ROI during results-level assessment.

Key to PTS consultative activity is its familiarity with the unique training culture of the food retail and wholesale sector. Much of the results-level analysis of PTS-facilitated training programs features such salient performance criteria as reductions in employee turnover rates or improvements in the quality of junior/supervisory management. Based

on this sector experience, PTS has established models for examining "bottom-line" payoffs of skills training for different employment categories, such as cashiers and other retail outlet occupations (e.g., in groceries, frozen foods, produce, delis or bakeries).

These PTS models isolate benefits (net of costs) according to a range of both financial and non-financial outputs (depending on client firm needs vis-à-vis business performance impacts/ROI of training) including employee morale, customer satisfaction, turnover, productivity and sales. Such also exist for compliance-oriented training, such as the promotion of health and safety and harassment-free workplaces.[22]

Very little published information is available (once again, due to proprietary and competition-related reasons) to show overall sector effects of such highly strategic approaches encouraged by PTS or other in-house or external academic institutions or consultant agencies (e.g., Reflections Software and others, also based in the United States). One important exception is a case study conducted in the late 1990s for Rainbow Foods of Minneapolis, Minnesota. This study attempted to capture the immediate performance outcomes (and especially those pertaining to turnover rates) of a PTS cashier training program implemented in the period 1996-97.

Based on evidence accumulated one year afterwards (1997-98), it was discovered the PTS program had succeeded in reducing a previously high rate of employee turnover at Rainbow Foods by a total of 16 percent. This result, by extension, produced substantial cost savings for the company, estimated to be in excess of $800,000. Other positive effects were also attributed indirectly to the training, including a decline in the local unemployment rate, in large part because Rainbow Foods had become financially able to expand its Minneapolis operations to include several new locations.[23]

(2) CLBC CASE STUDIES

PTS findings are given some backing by CLBC case studies (1999-2000), conducted to highlight a diverse array of industry training options and that included interviews with senior executives, human resource managers and training consultants/professionals in the food retail and wholesale sector (and other sectors) in both Canada and the United States.

In fact, the CLBC found several general illustrations of training evaluation methods that included some version of results-level measurement. Most frequently, such evaluative activity concentrated, not on a company's entire training effort, but on an individual program and its relative success or failure in meeting a certain "bottom line" aim (according to quantitative/qualitative data obtained or anecdotal evidence) in the immediate term.

---

22 Payback Training Systems (PTS), *Brochures*, 2000.

23 The CLBC received Rainbow Foods case details from Dave Brumley of PTS and acknowledges this assistance with gratitude.

The following is a brief selection of details taken from seven CLBC case examinations pertaining to training's business performance impacts/ROI on a firm level basis. Details include reference to the training objective addressed by a given Company Dnd the type of performance indicators sought during a program's formal or informal evaluation. The seven company examples are:

- SUPERVALU University (Minneapolis, Minnesota): As part of its in-house delivery of training programs, SUPERVALU University measures business performance impacts/ROI, as required. This happened in the mid-1990s, when computer-based training for cashiers at a local retailer affiliated with SUPERVALU was assessed upon completion. Among various positive performance outcomes found, was an 11 percent reduction in turnover, 44 percent fewer cashier errors and significant per employee efficiency gains.[24]

- Nestle Canada (Toronto, Ontario): Nestle's training department has periodically used its capacity to conduct business performance impacts/ROI measures, where this has been deemed necessary for specific on-the-job training goals. For instance, a recent investment in chocolate-making facilities on one company site included technical and "soft" skills training for the operators of the new equipment. Labour productivity levels emerging from the combined training were latter measured and found to have grown on a sustainable basis, as planned, while Nestle's incurred substantial cost savings.[25]

- Coca Cola (North America): The Coca Cola Retailing Research Council recently undertook a study of the impact of various workplace initiatives on the ability of eighteen retail divisions to retain employees against turnover trends. Among other findings, the Coca Cola research concluded that training had exerted a positive influence on employee retention and, as a consequence, on cost savings, particularly if it was targeted to specific human resource issues of importance.[26]

- Company E (USA) # 1: This American holding company for a large international food retailer conducts periodic business performance impacts/ROI calculations for its training efforts. For instance, upon opening a Store Manager Assessment Centre, one of Company E's divisions evaluated the performance of management graduates of this Centre against managers that did not receive this training. A high correlation between profits and participation in the Centre was found.

---

24 The CLBC received SUPERVALU case details from Greg Paulson of SUPERVALU University and acknowledges this assistance with gratitude.

25 The CLBC received Nestle Canada case details from Michael Lamontagne of Nestle Canada and acknowledges this assistance with gratitude.

26 The full and final results of the Coca Cola study will be published at the time of its presentation to the Food Marketing Institute conference on January 24, 2000.

- Company E (USA) # 2: This American holding company in food retail also examined the outcomes of computer-based training for cashiers in five of its divisions. Employee graduates of this program were compared against employees trained using more traditional training methods, based on their relative dependence on managers for assistance. The Company E assessment concluded that the computer-based trainees relied on managers less and hence, cost savings were realized.

- D & W Food Centers (Grand Rapids, Michigan): In its twenty-five stores, this state-based company has utilized training often as a strategy to retain employees and, in so doing, lower high turnover rates and associated expenses. For the most part, this effort has involved management training programs that emphasize "soft" skills (e.g., communications, problem solving, teamwork, etc.) in workplace relations. D & W results-level analysis indicated such training was successful, leading to its expansion to all managers.

- J C Penney Company (Plano, Texas): As a general retailer (with many similar human resource challenges as food retail, such as turnover), J C Penney has introduced an integrated, technology-based training system for its 1,100 stores in North America. This effort includes regular business performance impacts/ROI for a substantial fraction. For instance, stores where training has occurred have been monitored in relation to their non-training counterparts. One finding is that the former fare better on productivity, sales, reduced costs, fewer errors and other indicators.

- Company B (British Columbia): A top priority for this small retail company has been to reduce its high rate of seasonally induced turnover, retain employees and lower related costs. In addition to other measures, training has recently been introduced to supply staff with marketable skills and to enhance employee participation and morale in the workplace. Anecdotal evidence suggests this has to some degree been achieved.

VII Conclusion

The preceding note has been a brief summary of what early business research and industry practice has shown to be the relationship between employer investment in training and positive ROI as evidenced in different "bottom-line" performance indicators. Based on the related issues discussed and the empirical and case study research findings to date, several broad conclusions may be made about this topic and its importance to Canadian industry, in general, and the training culture of Canada's food retail and wholesale industry, more specifically. These are:

- Most of the bona fide, publicly available evidence attesting to a positive "business case" for employer investment in training, regardless of the industrial context, has been generated by business research conducted in

recent years (e.g., Canadian Policy Research Networks, 1997, ASTD, 1998, the Conference Board of Canada-ASTD, 1999).

- Most business research completed in Canada and the United States in recent years has consistently established a clearly positive relationship between employer spending on training and long-term financial and non-financial performance indicators, such as revenues, profitability, product and service quality, productivity, customer relations and employee satisfaction. Hence, the evolving foundation of empirical research appears to thus far confirm the assumed "business case" for making increased training investments in a new and restructuring economy.

- Recent business research into the business performance impacts/ROI of training is fairly new and methodologically in-progress and, hence, has many vital questions left to answer (e.g., causality).

- A critical link has also been established between incidence of formal training oversight/assessment and actual knowledge about business performance impacts/ROI. While the level of formal evaluation is quite high in Canada, most of this activity is irregular, limited and poorly informed. Results-level assessments that may include measurements of "bottom-line" outcomes are conducted by a small (if growing) number of firms.

- Due to the proprietary and commercially sensitive nature of findings, there is very little published data concerning training's business performance impacts/ROI at the company level in the food retail and wholesale sector or elsewhere in North American industry. That which does exist tends to be positive (e.g., Rainbow Foods, SUPERVALU) as is the anecdotal information/feedback obtained in CLBC case studies and interviews with human resource managers and training consultants/professionals.

- A great many Canadian employers, regardless of their industrial context, face serious cost and technical obstacles to establishing the true nature of training's business performance impacts/ROI at the company level.

- Firms in Canada's food retail and wholesale sector face especially significant barriers to establishing the true nature of business performance impacts/ROI due to the sector's less comprehensive aggregate training effort (as compared with other sectors), combined with its unique human resource issues and training strategies.

- In particular, small- and medium-sized companies in the food retail and wholesale sector, such as the large proportion of small-independents on the retail side, encounter above average cost barriers to measuring training for business performance impacts/ROI.

- Firm owners/managers in the food retail and wholesale sector may be more interested in indicators of training's business performance impacts/ROI that are sector-specific and relevant to their immediate needs, such as turnover rates, the effectiveness of junior managers and supervisors, product/service quality or various cost efficiency concerns. According to business research, this is consistent with the approach taken by other industries.

- Some American and Canadian employers, including representatives of the food retail and wholesale sector, have developed results-level analysis techniques and tools for establishing performance indicators and benchmarks of relevance to their business circumstances and needs. Some large business organizations have done this utilizing in-house training departments (e.g., Nestle's Canada, SUPERVALU), while firms of all sizes had relied on expertise and resources supplied by external training consultants/professionals (e.g., PTS, et al) or, more generally, ASTD, the Conference Board of Canada, and comparable agencies.

Our mission

is to contribute to economic growth and social well being by improving business and labour practices in Canada, and by providing joint advice on public policy.

Since 1984, we have been the recognized centre for business-labour dialogue and consensus building in the country. When labour and business find common ground and agree on practical, problem solving approaches, things happen. We have the case studies and information to back that up.

Whether exploring new work arrangements in Canadian workplaces, or analyzing human resources issues in different sectors of the economy; examining mechanisms for financing businesses and thus promoting employment and community development, or surveying Canadian private and public sector leaders about their priorities and concerns: our work always features the joint perspectives of business and labour.

Notre mission

Contribuer à la croissance économique et au mieux-être social en améliorant des pratiques patronales et syndicales au Canada et en donnant des conseils conjoints sur la politique publique.

Depuis 1984, nous sommes reconnus comme le centre du dialogue et de l'élaboration d'un consensus entre le patronat et les syndicats au Canada. Lorsque le patronat et les syndicats trouvent un terrain d'entente sur des solutions pratiques à des problèmes, les choses avancent. Nous avons des études de cas et des données pour le démontrer.

Qu'il s'agisse de la recherche de nouveaux régimes de travail dans les milieux de travail canadiens ou de l'analyse de questions relatives aux ressources humaines dans divers secteurs de l'économie; de l'examen des mécanismes de financement des entreprises et donc de la promotion de l'emploi et du développement communautaire, ou encore d'enquêtes auprès des dirigeants canadiens des secteurs privé et public sur leurs priorités et leurs préoccupations, nos travaux présentent toujours la vision concertée du patronat et des syndicats.

Canadian Labour and Business Centre

55 Metcalfe Street
Suite 1500
Ottawa, Ontario
K1P 6L5
Tel.: (613) 234-0505
Fax: (613) 234-2482
info@clbc.ca
www.clbc.ca

Centre syndical et patronal du Canada

55, rue Metcalfe
Bureau 1500
Ottawa (Ontario)
K1P 6L5
Tél. : (613) 234-0505
Télec. : (613) 234-2482
info@cspc.ca
www.cspc.ca

La formation, le « bénéfice net » et le secteur canadien de la vente au détail et en gros de produits alimentaires

Table des matières

I	Introduction	1
II	Formation et performance : Historique	2
III	Définition de la question	4
IV	Constatations récentes	7
V	Pratiques de l'industrie	13
VI	Le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires	17
VII	Conclusion	22

I Introduction

Le Comité de transition du secteur canadien de la vente au détail et en gros de produits alimentaires est arrivé à la conclusion que les entreprises du secteur doivent accroître leurs efforts en matière de formation et surmonter leur répugnance traditionnelle à former leurs employés. Les syndicats doivent être encouragés eux aussi à adopter, à appuyer, voire à trouver des stratégies de formation innovatrices. La promotion de cette culture de la formation à l'échelle du secteur pourrait être le pivot des activités initiales du Conseil consultatif permanent.

Le Comité a déterminé que des recherches plus poussées étaient nécessaires pour recueillir des arguments convaincants sur les avantages de la formation et les meilleures pratiques, qui pourraient être présentés aux gestionnaires et aux travailleurs du secteur. Le Comité a constaté notamment la nécessité de données et d'une analyse sur les questions suivantes :

- Quelles raisons impérieuses peuvent être invoquées en faveur de l'acquisition de nouvelles compétences dans le secteur canadien de la vente au détail et en gros de produits alimentaires pour persuader les employeurs de la « rentabilité » de la formation et du perfectionnement? Quelles preuves avons-nous que la formation a un impact positif sur la performance des entreprises?

- Existe-t-il des modèles de formation permettant d'aborder des questions de ressources humaines semblables à celles qui se posent dans le secteur canadien de la vente au détail et en gros de produits alimentaires qui pourraient servir d'exemples d'approches innovatrices de la formation et du perfectionnement?

Si elles étaient suffisamment convaincantes, les données recueillies pourraient constituer un point de départ pour le Conseil consultatif permanent qui pourrait ainsi jouer son rôle de champion de la formation et du perfectionnement dans le secteur. Elles lui fourniraient des preuves qu'il pourrait présenter aux employeurs et aux syndicats pour promouvoir la formation.

Les résultats des recherches sur les modèles de formation sont résumés dans un document complémentaire intitulé *Promouvoir et encourager la formation dans l'industrie canadienne de la vente au détail et en gros de produits alimentaires.* Les différents modèles sont décrits dans un document complémentaire distinct sur les études de cas intitulé *Case Studies in Innovative Training Practices for the Canadian Food Retail/Wholesale Industry.*

Le rapport qui suit consiste en un bref résumé des résultats des recherches sur l'impact de la formation sur la performance des entreprises - ou rendement du capital investi (RCI). La discussion est organisée de la manière suivante :

- une introduction de la question, y compris ce qui définit les répercussions sur la performance des entreprises (RCI) qui peuvent être attribuables à la formation;
- des preuves récentes du lien qui existe entre la formation et la performance, selon des enquêtes menées auprès de l'industrie au Canada et aux États-Unis;
- une vue d'ensemble des pratiques actuelles des entreprises en ce qui concerne l'évaluation formelle de la formation en fonction des résultats en matière de performance. Viennent ensuite plusieurs exemples de cas tirés principalement du secteur de la vente d'aliments au détail et en gros;
- une brève réflexion sur le lien qui existe entre ces constatations et des questions de ressources humaines et des stratégies de formation praticulières dans le secteur canadien de la vente au détail et en gros de produits alimentaires.

II Formation et performance : Historique

L'un des aspects les plus distinctifs de l'industrie canadienne dans les années 90 aura été l'attention de plus en plus grande accordée aux ressources humaines et aux stratégies innovatrices conçues par les employeurs et les syndicats aux fins d'une mise en valeur et d'une gestion efficaces de ces ressources. Une mesure clé de cette tendance a été l'incidence relative de l'investissement des employeurs dans la formation axée sur les compétences des employés dans le cadre de programmes formels, ou d'activités plus informelles, au niveau principalement de la compagnie (et du secteur).

Une plus grande concentration sur la formation dans presque tous les secteurs de l'économie canadienne d'aujourd'hui a été guidée en grande partie par une « analyse de rentabilisation » générale, mais largement approuvée. Cette « analyse de rentabilisation » repose sur l'hypothèse que l'octroi de plus d'argent à la formation est une réaction de saine gestion à l'évolution récente des modèles traditionnels d'organisation d'entreprise qui a fait une plus grande place au savoir, aux compétences et à la technologie. L'argument veut que, dans un environnement concurrentiel en constante évolution, les employeurs qui n'investissent pas adéquatement dans la formation de leurs effectifs finiront par se laisser distancer ou du moins rateront l'occasion d'exploiter les nouveaux débouchés commerciaux. En revanche, ceux qui engageront les sommes nécessaires connaîtront une croissance exponentielle.

Cette maxime a encouragé de nombreuses entreprises canadiennes, peu importe leur contexte industriel, à investir de plus fortes sommes dans la création de services de formation et de structures organisationnelles ou à aller chercher à l'extérieur le personnel et les outils de production dont elles savaient avoir besoin étant donné les stratégies en matière de ressources humaines adoptées par leurs concurrents. Dans les années 80 et 90, la formation en cours d'emploi, l'acquisition de compétences « non techniques » pour les communications, la résolution de problèmes, le travail en équipe, etc., la formation en

gestion, la formation en santé et sécurité, l'orientation et l'acquisition de compétences techniques, entre autres, sont autant d'éléments qui ont reçu un appui de plus en plus grand des employeurs. Dans son rapport le plus récent sur l'industrie (1999), le Conference Board du Canada dit croire que l'investissement global dans la formation atteint maintenant en moyenne 1,6 p. 100 de la masse salariale[1].

Plus l'investissement dans la culture d'organisation axée sur la formation au Canada augmentait, plus les cadres supérieurs, les gestionnaires des ressources humaines et les experts en formation/professionnels voulaient vérifier s'il existe un lien entre cet investissement et certains gains relatifs au « bénéfice net », comme une augmentation du chiffre d'affaires, des profits ou d'autres mesures financières du succès. Autrement dit, ils souhaitent de plus en plus que soient confirmés les effets « supposés » de la formation sur la performance des entreprises, une activité à facettes multiples généralement assimilée au calcul du rendement du capital investi (RCI).

L'impact de la formation sur la performance des entreprises (RCI) préoccupe les cadres supérieurs qui doivent prouver qu'ils ont eu raison de vouloir engager des dépenses plus considérables ces dernières années. Par conséquent, des pressions de plus en plus grandes sont exercées sur de nombreux gestionnaires des ressources humaines et experts en formation/professionnels pour qu'ils montrent à quel point l'effort global de formation a contribué à la réalisation des objectifs à long terme de la compagnie sur le marché. D'autres propriétaires/gestionnaires d'entreprise qui ont jusqu'à maintenant hésité à opter pour la formation ou à en élargir la portée pourraient quant à eux vouloir avoir la preuve de son incidence sur la performance d'une entreprise (RCI) pour justifier leurs décisions.

De telles préoccupations se reflètent dans le secteur canadien de la vente au détail et en gros de produits alimentaires qui est confronté à des défis uniques liés aux caractéristiques de sa main-d'oeuvre, aux exigences relatives au recrutement, aux besoins en main-d'oeuvre qualifiée, au virage concurrentiel et technologique, aux modes de formation appropriés, etc. La preuve d'une incidence sur la performance des entreprises ou du RCI dans le secteur de la vente au détail et en gros d'aliments, ou à l'échelle de l'économie, pourrait être une condition préalable à toute future expansion des efforts de formation du secteur par comparaison à d'autres industries canadiennes.[2]

Jusqu'à tout récemment, il y a eu très peu de données et d'analyses attestant un lien évident et positif entre les dépenses de formation et la performance des entreprises dans le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires ou ailleurs. Cette situation a changé au milieu de la décennie lorsque plusieurs rapports de recherche ont été publiés au Canada et aux États-Unis et que plus d'entreprises nord-américaines se sont mises à surveiller et à évaluer formellement leurs programmes de formation. Par conséquent, des

---

1 Conference Board du Canada (Stephanie Harris-Lalonde), *Training & Development Outlook : Policies, Practices and Expenditures*, 1999

2 Par comparaison, les industries du commerce de détail/de gros de toutes sortes n'investissent guère dans la formation. Voir, par exemple, ibid, 1999, et CSPC (anciennement le CCMTP), *Creating the Future : Human Resources Study of the Canadian Food Retail and Wholesale Sector*, 1998.

preuves de l'impact de la formation sur la performance des entreprises et de sa rentabilité ont lentement commencé à s'accumuler tandis que les techniques méthodologiques utilisées pour les mesurer se sont perfectionnées.

III Définition de la question

Comme il est indiqué dans FORMATION ET PERFORMANCE : HISTORIQUE, l'investissement des employeurs canadiens dans le développement des ressources humaines et l'acquisition de compétences a augmenté considérablement dans les années 90. Maintes et maintes études ont illustré cette tendance et révélé une augmentation continue des dépenses à l'échelle de l'industrie au cours de la décennie, en chiffres absolus, par employé et comme pourcentage de la masse salariale. Comme nous l'avons vu, cet effort financier, qui pour de nombreuses entreprises canadiennes concourt à des changements encore plus grands dans l'organisation du milieu de travail, repose en grande partie sur l'hypothèse qu'il conférera des avantages concurrentiels vitaux dans une économie à forte concentration technologique axée sur le savoir.

Cette hypothèse de la « rentabilité » de la formation sur le plan de la concurrence n'a cependant fait l'objet que de rares estimations empiriques. Qui plus est, les seules preuves recueillies à ce jour sont inadéquates ou contradictoires. Par conséquent, les cadres supérieurs, les gestionnaires des ressources humaines et les experts en formation/professionnels n'ont qu'une infime connaissance réelle des liens entre l'investissement dans la formation et le « bénéfice net », c'est-à-dire de meilleurs résultats financiers, dont l'augmentation du volume des ventes, du flux de bénéfices ou des taux de croissance de la productivité au sein d'une entreprise donnée[3].

Quel est précisément le rendement du capital investi dans la formation? Comment exactement le RCI est-il mesuré s'agissant de la performance au niveau de l'entreprise pour ce qui est d'indicateurs comme le chiffre d'affaires, les revenus ou la productivité? Comment est-il mesuré en ce qui concerne des indicateurs financiers (et non financiers) plus précis, comme une diminution des erreurs ou du gaspillage en milieu de travail ou une amélioration de la qualité du produit, de la satisfaction des employés ou des relations avec les clients, facteurs qui en fin de compte influent tous sur le « bénéfice net »? Combien de temps doit s'écouler avant qu'un impact positif sur la performance, peu importe la définition qu'on en donne, se fasse enfin sentir? En dernière analyse, le RCI justifie-t-il les dépenses, peu importe le type d'entreprise? Dans l'affirmative, une intensification de l'effort de formation fera-t-elle augmenter le RCI proportionnellement? Une réduction des dépenses consacrées à la formation peut-elle avoir des conséquences néfastes pour l'entreprise sur le marché? Ce sont des questions qui ont une importance, mais à la majorité desquelles les employeurs canadiens n'ont guère reçu de réponses.

---

3 Par exemple, voir : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP : Betcherman, Leckie et McMullen), *Developing Skills in the Canadian Workplace : The Results of the Ekos Workplace Training Survey*, 1997.

Le problème des « réponses » a son origine dans la complexité du sujet. Le rendement du capital investi dans la formation, peu importe que le terme soit utilisé dans son sens le plus large ou le plus étroit, peut simplement être décrit comme étant :

- la valeur marchande des répercussions sur la performance mesurable de l'entreprise directement attribuables à la formation
- *moins* les coûts totaux pour l'entreprise associés à la prestation de la formation.

Bien sûr, les « coûts » ont tendance à inclure les dépenses directes pour les installations de formation sur place ou à l'extérieur, le personnel interne ou externe chargé de concevoir, de mettre en oeuvre et de surveiller un programme de formation donné, la location ou l'achat d'équipement, les systèmes électroniques connexes et toute une gamme de coûts indirects ou « cachés » (p. ex. salaires perdus des stagiaires). Un calcul exact des coûts totaux est une condition préalable à la mesure des répercussions de la formation sur la performance de l'entreprise (RCI).

Cette formule de la « performance mesurable de l'entreprise moins les coûts de la formation » n'est cependant pas facile à appliquer dans la pratique, en raison de multiples facteurs de complication. Mentionnons le fait qu'il n'existe pas pour mesurer l'investissement dans les ressources humaines de critères généralement reconnus semblables à ceux qui servent à mesurer l'investissement dans les actifs matériels ou la recherche et le développement.

Le terme « attribuable » vient aussi compliquer la situation. Dans l'entreprise moderne d'aujourd'hui, active sur la scène économique canadienne et mondiale, il est extrêmement difficile de dégager la contribution de la formation de la multiplicité de variables interactives qui ensemble, déterminent le « bénéfice net » à long terme. Et la difficulté à isoler cette contribution est d'autant plus grande que la « performance mesurable de l'entreprise » englobe, par exemple, le chiffre d'affaires net ou les profits bruts d'une compagnie par employé.

L'état général de l'évaluation formelle de la formation dans l'industrie canadienne vient compliquer encore davantage l'examen de ses répercussions sur la performance d'une entreprise, ou du RCI. Même si des enquêtes récentes révèlent qu'un nombre croissant d'employeurs soumettent leurs programmes de formation à une forme quelconque de surveillance et d'évaluation, il semblerait y avoir un manque de rigueur, notamment en ce qui concerne l'analyse des effets sur la performance[4].

En fait, très peu de compagnies comptabilisent les coûts de la formation du genre de ceux décrits précédemment. Par surcroît, la part du lion de l'examen des résultats des programmes de formation (si tant est qu'ils font l'objet d'un examen) va aux extrants non financiers (p. ex. réactions des employés, apprentissage par les employés). Par

---

4 Ibid, 1997.

conséquent, la plupart des méthodes d'évaluation formelle actuellement utilisées ne sont pas assez poussées pour permettre un calcul intégral ou exact des impacts de la formation sur la performance d'une entreprise, ou du RCI[5].

Cette situation a imposé de lourdes contraintes aux organismes de recherche en gestion comme le Conference Board du Canada et l'American Society for Training and Development (ASTD) qui souhaitent réaliser des progrès dans ce domaine d'enquête relativement nouveau et donner des conseils aux entreprises clientes. Néanmoins, d'importants travaux sont actuellement en cours au sein de ces organisations et d'autres encore (p. ex. établissements d'enseignement et agences de consultation en formation) en vue de définir des indicateurs et des étalons de comparaison de la performance et d'élaborer des méthodes permettant de la mesurer dans différentes circonstances et en fonction de différents besoins.

En fait, des recherches assez récentes au Canada, aux États-Unis et à l'étranger ont aidé à éclaircir cette question et à définir ce que nous pouvons dire, et ce que nous ne pouvons pas dire, au sujet des impacts réels et éventuels de la formation sur la performance d'une entreprise ou au sujet du rendement du capital investi dans la formation. Cette tâche a été facilitée par des entreprises, y compris plusieurs du secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, qui ont été parmi les premières à utiliser des techniques de plus en plus raffinées pour surveiller et évaluer leurs efforts de formation, en fonction dans certains cas d'indicateurs bien établis des effets sur la performance.

Voici un bref résumé des résultats de trois études clés fondées sur des enquêtes effectuées auprès de l'industrie au Canada et aux États-Unis – Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (1997), ASTD (1998) et Conference Board du Canada-ASTD (1999).

---

5 Ibid, 1997.

IV Constatations récentes

La plupart des enquêtes sur les pratiques de l'industrie en matière de formation tant au Canada qu'aux États-Unis ont mis l'accent sur la fréquence et le contenu des activités de formation formelle et informelle au niveau de la compagnie. Celles qui ont été effectuées dans les années 90 ont fait état d'une augmentation considérable des dépenses des employeurs à l'égard de l'acquisition des compétences, par comparaison à la décennie précédente, surtout chez certains types d'entités commerciales (p. ex. les grandes entreprises à établissements multiples et à forte composante technologique dont la direction a appuyé de vastes stratégies à haut rendement en milieu de travail, etc.)[6]

Dans les années 90, le Conference Board du Canada a mené cinq enquêtes biennales sur les efforts de l'industrie en matière de formation à l'échelle nationale. Celles-ci ont montré une amélioration plutôt constante de l'ensemble des investissements des employeurs dans la formation au Canada au fil des ans et, plus récemment, une certaine stabilisation des niveaux d'investissement. Selon le Conference Board, les sommes totales consacrées par les entreprises canadiennes à la formation demeurent cependant inférieures à celles que nos concurrents y consacrent aux États-Unis, en Europe et en Asie-Pacifique[7].

Très récemment, les chercheurs ont commencé à tourner leur attention vers ce qu'on appelle les questions de la « prochaine génération », dont les résultats particuliers de la formation pour les employés et les employeurs. Il y a notamment eu recrudescence des efforts pour cerner l'incidence sur la performance des entreprises (RCI) de dépenses soutenues à l'égard d'une culture d'entreprise axée sur la formation depuis le début des années 90. Une grande partie de ces travaux ont été entrepris pour vérifier l'hypothèse qu'un engagement de dépenses à long terme dans la formation peut entraîner des gains appréciables pour le « bénéfice net » et, ce faisant, fournir de précieuses données aux cadres supérieurs, aux gestionnaires des ressources humaines et aux experts en fonction/professionnels (ainsi qu'aux artisans de la politique gouvernementale).

L'ASTD a été l'un des premiers grands organismes à enquêter sur l'incidence possible de la formation sur la performance des entreprises. Par exemple, dans son enquête de 1998 sur les tendances industrielles à l'échelle des États-Unis, l'ASTD a confirmé qu'il existe un lien positif entre l'investissement dans la formation et la performance sur le marché d'une entreprise donnée, d'après divers indicateurs financiers. L'ASTD a signalé que les entreprises américaines dépensant le plus pour la formation avaient un chiffre d'affaires net par employé 57 p. 100 plus élevé, des profits bruts par employé 39 p. 100 plus élevés

---

6 Ibid, 1997.

7 Conference Board du Canada, *Training & Development Outlook : Policies, Practices and Expenditures*, 1999.

et un ratio marché-valeurs comptables (entre autres résultats) 15 p. 100 plus élevé que ceux des entreprises dont les dépenses en matière de formation étaient plus basses[8].

Les recherches de l'ASTD dans ce secteur ont débouché sur la création de l'*ASTD Benchmarking Service*. Ce service d'analyse comparative sert de centre d'échange national des données et vise à mieux faire comprendre aux entreprises américaines qui font de la formation où elles se situent par rapport à leurs concurrents ou à des organisations de taille comparable dans des secteurs comparables. Il fournit également ce que l'ASTD croit être les outils de mesure de la formation les plus perfectionnés aux fins d'une analyse comparative de l'incidence de la formation sur la performance d'une compagnie donnée et du RCI[9].

Deux importantes recherches canadiennes ont mené à des constatations similaires à celles de l'ASTD. Ce sont :

- l'enquête de 1997 publiée par les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP/Betcherman, Leckie et McMullen), Developing Skills in the Canadian Workplace : The Results of the Ekos Workplace Training Survey;
- 1999 Training and Development Outlook, un document publié dans le cadre d'une série d'études du Conference Board du Canada-ASTD (Harris-Lalonde), précédemment cité.

(1) RESEAUX CANADIENS DE RECHERCHE EN POLITQIUES PUBLIQUES

L'enquête de 1997 des RCRPP avait comme objectif de combler les lacunes dans les recherches au sujet de l'incidence de la formation sur la performance des entreprises (RCI) et de tirer de nouvelles conclusions. Ainsi, les RCRPP ont recueilli de multiples données qualitatives et quantitatives (dans la mesure où il en existait puisque, comme les auteurs de l'étude le signalent, même les compagnies qui font beaucoup de formation ne possèdent pas énormément de données) auprès de 2 500 entreprises et ont effectué une étude de suivi sur celles-ci et d'autres sources[10].

Les RCRPP ont utilisé plusieurs méthodes pour isoler les effets de la formation, dont deux sont décrites ici. La première méthode a consisté à comparer les entreprises canadiennes dont on a constaté qu'elles dépensaient pour des programmes de formation à des compagnies qui ne faisaient pas ces investissements. La direction de ces entreprises a été appelée à s'auto-évaluer en fonction d'une série d'indicateurs clés de la performance passée, actuelle et future de l'entreprise, y compris des indicateurs financiers comme les revenus totaux et la rentabilité.

---

8 Bassi, Laurie J. et Daniel P. McMurrer, « Training investment can mean financial performance », *Training and Development*, mai 1998.

9 American Society for Training and Development (ASTD), *Benchmarking Service*, 1998.

10 RCRPP, *Developing Skills in the Canadian Workplace : The Results of the Ekos Workplace Training Survey*, 1997.

Cette comparaison a révélé que les entreprises « formatrices » avaient des revenus plus élevés, une meilleure rentabilité, de meilleures relations de travail, des produits et services de meilleure qualité et une plus grande productivité que les « non formatrices ». Les entreprises « formatrices » ont aussi signalé une plus grande viabilité commerciale pour le moment et de meilleures perspectives commerciales pour les trois prochaines années. Une mesure parallèle a fait ressortir que cet avantage était plus considérable encore pour les entreprises consacrant le plus d'argent à la formation (voir le tableau 1).

La deuxième analyse décrite ici a consisté pour les RCRPP à essayer de confirmer l'existence d'un lien positif entre l'intensité de la formation et l'incidence sur la performance de l'entreprise (RCI) que la première analyse avait fait ressortir. Ils ont utilisé pour ce faire un modèle économétrique fondé sur des données comparatives pour différentes compagnies à différents niveaux d'engagement et sur des résultats clés de la performance passée, actuelle et future, y compris des résultats financiers comme les revenus totaux et la rentabilité. Encore une fois, les résultats étaient basés sur les perceptions de la direction des entreprises sondées.

Tableau 1
Comparaisons de la performance des entreprises
Entreprises formatrices et non formatrices
* % = pourcentage d'augmentation de la performance

	Formatrices	**Non formatrices**
Évaluations des tendances 1993-1995		
Revenus totaux	36,7 %	28,4 %
Profits	36,9 %	24,8 %
Relations avec les employés	49,0 %	43,9 %
Qualité du produit/service	56,9 %	45,3 %
Productivité	54,0 %	35,5 %
Évaluations comparatives et prospectives		
Viabilité commerciale relative	42,5 %	37,0 %
Perspectives commerciales globales (3 prochaines années)	44,6 %	29,8 %

Source : RCRPP, 1997

Le modèle économétrique a montré que les entreprises « formatrices » persévéraient et que les « grandes formatrices » étaient celles qui continuaient à avoir la meilleure performance. En fait, les auteurs du deuxième rapport en sont arrivés à la conclusion que le statut de « grandes formatrices » avait tendance à l'emporter sur tout effet associé à la taille de l'entreprise, à la technologie et aux pratiques en matière de ressources humaines (voir le tableau 2).

Bref, les RCRPP se sont aperçus que les employeurs canadiens qui investissent dans la formation (notamment ceux qui investissent le plus) ont plus de chances d'afficher des tendances favorables en matière de performance que leurs homologues qui font moins de formation ou qui n'en font pas du tout. Par ailleurs, les auteurs du rapport ont tenu à préciser qu'il ne fallait pas voir dans leurs travaux la preuve absolue qu'il existe un lien de cause à effet entre les dépenses de formation et une incidence positive sur la performance de l'entreprise (RCI). Il se pourrait plutôt que les compagnies qui connaissent un succès financier soient aussi celles qui font le plus de formation[11].

Tableau 2

Comparaisons de la performance des entreprises selon le niveau des dépenses de formation

* % = pourcentage d'augmentation de la performance

	Non formatrices	Faible niveau	Niveau moyen	Niveau élevé
Performance passée				
Revenus totaux	28,4 %	55,7 %	35,2 %	51,0 %
Profits	24,8 %	36,0 %	34,1 %	49,8 %
Relations avec les employés	43,9 %	43,7 %	48,0 %	70,6 %
Qualité du produit	45,3 %	48,3 %	60,8 %	68,6 %
Productivité	35,5 %	50,0 %	59,5 %	59,7 %
Rentabilité relative	37,0 %	38,1 %	37,6 %	62,1 %
Perspectives commerciales	29,8 %	45,9 %	34,3 %	62,2 %

Source : RCPRP, 1997

11 Ibid, 1997.

(2) CONFERENCE BOARD DU CANADA-ASTD

L'enquête de 1999 du Conference Board du Canada est la première à avoir été effectuée en partenariat avec l'ASTD. Fait intéressant à signaler, l'une des priorités de ce nouveau partenariat est de faire progresser les recherches au sujet des répercusssions de la formation sur la performance des entreprises (RCI) et d'analyser comment elles se comparent au Canada et aux États-Unis sur une base permanente. L'enquête représentait un premier pas dans cette direction puisque d'importantes données qualitatives et quantitatives ont été recueillies auprès de répondants à un questionnaire envoyé à 3 800 entreprises l'année précédente[12].

L'enquête du Conference Board et de l'ASTD a consisté en une analyse des effets de la formation semblable à celle des RCRPP. Les compagnies investissant des sommes assez importantes dans des programmes de formation ont été comparées à des entreprises affectant moins d'argent ou n'en affectant pas du tout à la formation à l'aide d'auto-évaluations par la direction d'indicateurs clés de la performance : (1) capacité de retenir les employés, (2) satisfaction des travailleurs, (3) qualité des produits et services, (4) satisfaction des clients et (5) rentabilité.

L'auteur du rapport a constaté que les entreprises ayant une performance supérieure à la moyenne, ou les répondants qui ont indiqué que la performance de leur entreprise était « meilleure » à l'égard de trois indicateurs ou plus, dépensent presque 46 p. 100 de plus pour la formation par employé que les entreprises dont la performance est inférieure à la moyenne, ou les répondants qui ont indiqué que la performance de leur entreprise était « meilleure » à l'égard d'un seul des cinq indicateurs, sinon aucun. De plus, ceux qui considèrent que leur performance est « meilleure » à l'égard de trois indicateurs ou plus ont investi environ 38 p. 100 de plus dans la formation, en tant que pourcentage de la masse salariale. Enfin, les compagnies qui ont indiqué qu'elles dépensaient plus pour la formation (par employé et en tant que pourcentage de la masse salariale) ont aussi déclaré des profits plus élevés dans l'ensemble. Cela était évident d'une année à l'autre et par comparaison à la rentabilité d'entreprises homologues (voir les tableaux 3 et 4).

Autrement dit, le Conference Board et l'ASTD se sont aperçus eux aussi que les compagnies qui investissent dans la formation (surtout celles qui investissent le plus) sont plus susceptibles de témoigner de tendances favorables en matière de performance que leurs homologues qui font moins de formation ou qui n'en font pas du tout.

Comme les RCRPP, l'auteur du rapport a fait observer que plus de recherches sont nécessaires pour explorer la relation de cause à effet entre la formation et une incidence positive sur la performance d'une entreprise (RCI). Il pourrait y avoir à cela une autre explication (encore une fois comme dans le cas de l'étude des RCRPP), à savoir que les

---

12 Conference Board du Canada, *Training & Development Outlook : Policies, Practices and Expenditures*, 1999.

entreprises canadiennes qui font de la formation sont aussi celles qui ont du succès sur le marché[13].

Tableau 3

Investissement dans la formation des entreprises dont la performance est supérieure et inférieure à la moyenne*

	Dépenses de formation par employé	Dépenses de formation en tant que pourcentage de la masse salariale
Performance supérieure à la moyenne	896 $	1,8 %
Performance inférieure à la moyenne	614 $	1,3 %

* Les entreprises dont la performance est supérieure à la moyenne ont indiqué une meilleure performance à l'égard de trois indicateurs ou plus tandis que celles qui se situent en-dessous de la moyenne n'ont indiqué une meilleure performance qu'à l'égard d'un seul indicateur, sinon aucun.

Source : Conference Board du Canada/ASTD

[13] Ibid, 1999.

Tableau 4 Performance des entreprises — Rentabilité		
	Dépenses de formation par employé	**Dépenses de formation en tant que pourcentage de la masse salariale**
Par comparaison à l'année précédente		
Meilleure	817 $	1,7 %
Aucun changement	793 $	1,7 %
Pire	587 $	1,1 %
Par comparaison aux homologues		
Meilleure	855 $	1,9 %
Aucun changement	653 $	1,3 %
Pire	702 $	1,6 %

Source : Conference Board du Canada/ASTD

V Pratiques de l'industrie

Comme nous l'avons vu dans FORMATION ET PERFORMANCE : DEFINITION DE LA QUESTION, ce que nous savons, et ne savons pas, à propos de l'incidence de la formation sur la performance des entreprises (RCI) est lié intégralement à la pratique de l'évaluation formelle à l'échelle de l'industrie. Aujourd'hui, l'habitude de surveiller et d'évaluer la formation en cours est certainement répandue (selon les estimations, ces dernières années, entre 80 et 90 p. 100 de toutes les entreprises canadiennes offrant de la formation l'ont fait), mais il y a d'importantes variations sur le plan de la qualité, l'approche tendant à ne pas être globale ou axée sur les résultats. Cela est vrai à l'échelle du monde des affaires, y compris pour de nombreuses grandes sociétés qui investissent depuis des années dans des programmes de formation très structurés[14].

L'évaluation formelle de la formation par les employeurs dépend des ressources disponibles pouvant y être consacrées. Cela est particulièrement important dans le cas de la mesure de l'incidence de la formation sur la performance d'une entreprise (RCI). C'est pourquoi les compagnies canadiennes et américaines se sont souvent fiées à des structures, des techniques et des outils analytiques éprouvés et rentables conçus par des experts en formation/professionnels ayant une expérience dans ce secteur.

---

[14] Ouvrage déjà cité, 1997.

Par exemple, les enquêtes sur l'industrie nord-américaine révèlent qu'en ce qui concerne l'évaluation formelle de la formation, la plupart des entreprises (plus des deux tiers aux États-Unis, selon l'ASTD[15]) utilisent une méthode générale mise au point en 1959 par l'expert américain en formation Donald Kirkpatrick. Le « modèle Kirkpatrick » est fondé sur quatre facteurs essentiels en fonction desquels de l'information sur la formation devrait être recueillie et analysée dans le but d'examiner la valeur des efforts de la compagnie en matière de formation ou d'un aspect de ceux-ci. Ces quatre facteurs sont les suivants :

- Réaction : Comment les participants (c.-à-d. les employés et les gestionnaires) ont-il coté la qualité d'un programme de formation donné et ses résultats pour eux?
- Apprentissage : Qu'ont appris les participants ou quelles compétences ont-ils acquises dans le cadre d'un programme de formation donné?
- Comportement : Quels changements positifs dans le travail ou le comportement et le rendement au travail des participants peuvent être attribués à un programme de formation donné?
- Résultats : Quels avantages particuliers (financiers et non financiers) ont découlé d'un programme de formation donné pour l'entreprise[16] ?

Dans *Training and Development Outlook* (1999), le Conference Board souligne le fait qu'une majorité écrasante des employeurs canadiens qui ont indiqué procéder à des évaluations de la formation avaient eu tendance à ne mettre l'accent que sur le premier facteur de l'approche multiniveau de Kirkpatrick. En 1997, environ 77 p. 100 des programmes ont fait l'objet d'évaluations au niveau de la réaction (les répondants ont indiqué que, selon leurs estimations, ce chiffre grimperait à 84 p. 100 en 1998). Les tests au niveau de l'apprentissage se sont révélés la deuxième forme d'évaluation la plus courante, plus d'un tiers des programmes en ayant fait l'objet en 1997 (et 50 p. 100, selon les estimations, en 1998)[17].

Par contraste, la vaste majorité des programmes de formation de l'industrie au Canada ne sont pas évalués en fonction d'autres niveaux du « modèle Kirkpatrick » et ne font notamment pas l'objet d'évaluations axées sur les résultats qui peuvent donner une idée de l'incidence de la formation sur la performance de l'entreprise (RCI). Cela dit, les évaluations axées sur les résultats, dont le pourcentage est évalué à 16,5 p. 100 pour 1998, ont augmenté chez les entreprises qui font de la formation depuis le début des années 90. Le graphique 1 illustre les constatations de l'enquête du Conference Board à partir du « modèle Kirkpatrick ».

---

15 ASTD, *National HRD Executive Survey, Measurement and Evaluation : 1997 Fourth Quarter Survey Report*, 1998.

16 Ibid, 1998.

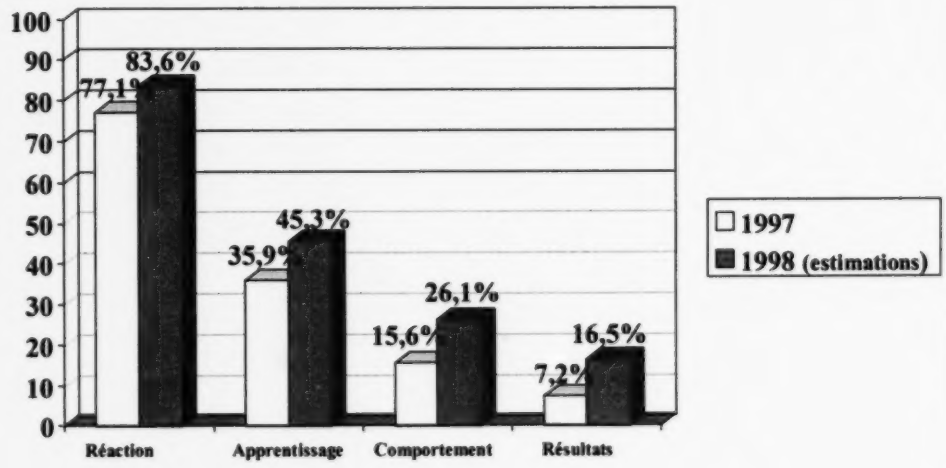
17 Conference Board du Canada, *Training & Development Outlook : Policies, Practices and Expenditures*, 1999.

Aux États-Unis, il semblerait qu'un pourcentage un peu plus élevé d'entreprises utilisent une approche axée sur les résultats lorsqu'elles évaluent la formation. Selon l'ASTD, plus du quart des programmes de formation des entreprises qui utilisent le « Modèle Kirkpatrick » ont fait l'objet d'une analyse axée sur les résultats[18].

Pour les entreprises formatrices qui procèdent à des évaluations au niveau des résultats selon le « modèle Kirkpatrick » (ou un autre modèle, dont celui élaboré par l'expert en formation américaine Jack Philips), un certain nombre d'indicateurs financiers ou non financiers entrent dans le calcul de l'incidence sur la performance de l'entreprise ou du RCI. Dans le cadre de son enquête de 1997, l'ASTD a demandé aux gestionnaires des ressources humaines et experts en formation/professionnels américains quels extrants quantitatifs ils obtenaient lorsqu'ils effectuaient de telles mesures. Ils ont répondu que la satisfaction du client était, à 69 p. 100, le résultat de la formation qui faisait le plus souvent l'objet d'une évaluation, suivie par la satisfaction au travail, la productivité et la « satisfaction des attentes » à 38 p. 100, 37 p. 100 et 35 p. 100, respectivement.

Graphique 1

Évaluation de la formation dans l'industrie en fonction du niveau



Source :Conference Board du Canada/ASTD

[18] Ouvrage déjà cité, 1998.

Les autres indicateurs de la performance/extrants ayant fait l'objet d'un suivi par les répondants à l'enquête de l'ASTD englobaient les infractions aux règles de sécurité (28 p. 100), le chiffre d'affaires (22 p. 100), le RCI (20 p. 100) et le roulement du personnel (20 p. 100). Le tableau 5 donne la liste de tous les indicateurs/extrants de l'ASTD et la fréquence d'évaluation chez les répondants. Fait intéressant à signaler, un calcul du RCI s'est révélé prioritaire surtout chez les grandes entreprises[19].

Cette preuve récente de la pratique à l'échelle de l'industrie en Amérique du Nord qui consiste à mesurer l'incidence de la formation sur la performance des entreprises (RCI) nous amène à tirer quelques conclusions provisoires. Premièrement, le faible pourcentage d'entreprises qui procèdent à des évaluations axées sur les résultats à la Kirkpatrick accordent peu d'attention au lien entre l'investissement dans la formation et le « bénéfice net », soit les résultats globaux comme le chiffre d'affaires, les revenus et la productivité. Cela pourrait être attribuable à plusieurs facteurs, dont le coût ou la difficulté d'application de techniques méthodologiques complexes (voir la discussion des « obstacles » ci-dessous).

Tableau 5
« Résultats » de la formation le plus souvent mesurés par les entreprises américaines (%)

Résultat	Pourcentage
Satisfaction de la clientèle	69 %
Satisfaction au travail	38 %
Productivité	37 %
Satisfaction des attentes	35 %
Infractions aux règles de sécurité	28 %
Chiffre d'affaires	22 %
RCI	20 %
Roulement du personnel	20 %
Ratio coûts-avantages	18 %
Réduction du gaspillage	15 %
Griefs	12 %
Rentabilité	9 %
Absentéisme	8 %
Temps supplémentaire	6 %

Source : ASTD, 1998

[19] Ibid, 1998.

Une autre raison pourrait être le manque de pertinence de vastes indicateurs par comparaison à des mesures ciblées de la performance, financière et non financière, qui peuvent facilement être reliées aux objectifs d'un programme de formation donné et qui peuvent influer en fin de compte sur le « bénéfice net ». Par exemple, s'il peut être prouvé que les fonds consacrés à la formation permettent d'améliorer les relations avec les clients, ou le moral des employés en milieu de travail (pour ne nommer que deux des résultats de l'ASTD le plus souvent cités), ces gains peuvent suffire à justifier la dépense et fournir une raison stratégique satisfaisante aux cadres supérieurs.

Deuxièmement, les preuves recueillies donnent également à entendre que la plupart des entreprises se heurtent à des obstacles de taille dans l'évaluation de l'incidence de la formation sur leur performance (RCI), peu importe la nature de leurs activités. Dans son rapport de 1997, l'ASTD a indiqué qu'il s'agissait là du défi unique le plus important que devaient relever les gestionnaires des ressources et experts en formation/professionnels américains. Le Conference Board a lui aussi constaté des obstacles. Dans *Training and Development Outlook* (1999), il a fait observer que la plupart des employeurs canadiens ne sont pas portés à examiner l'incidence de la formation sur le « bénéfice net » en raison du temps que nécessite cette activité et de sa difficulté inhérente. Bien sûr, de tels problèmes sont encore plus graves pour certaines entreprises, dont les PME[20].

Aux États-Unis, de nouvelles ressources sont en voie d'élaboration pour aider les entreprises à surmonter les obstacles à l'évaluation de l'incidence de la formation sur leur performance (RCI). Par exemple, c'est ce que vise précisément l'*ASTD Benchmarking Service*, décrit précédemment et qui est appuyé par l'*ASTD Benchmarking Forum*, un groupe de 67 grandes entreprises, dont American Express, AT&T, Boeing, Citibank-North America, Dow Chemical Company, Ford Motor Company, General Electric, Intel Corporation, Levi Strauss & Company, Macdonald's Corporation, Motorola et SPRINT.

Ces entreprises qui consacrent beaucoup d'argent à la formation (en moyenne, 2,8 p. 100 de la masse salariale) collaborent avec l'ASTD en faisant part de leurs expériences à d'autres entreprises qui cherchent à mesurer efficacement leurs programmes de formation. Il convient cependant de signaler que très peu de renseignements au sujet de l'incidence de la formation sur la performance (RCI) sont divulgués étant donné que les entreprises considèrent avoir la propriété exclusive de ces renseignements de nature délicate sur le plan commercial[21].

VI Le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires

La section ci-dessus, FORMATION ET PERFORMANCE : PRATIQUES DE L'INDUSTRIE, décrit les tendances qui s'appliquent à tous les employeurs canadiens (et/ou américains). On

---

20 Conference Board du Canada, *Training & Development Outlook : Policies, Practices and Expenditures*, 1999.

21 ASTD, *Benchmarking Forum*, 1998.

peut donc supposer qu'elles s'appliquent aussi aux employeurs du secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires. Étant donné les niveaux comparativement bas d'investissement dans la formation dans les industries de la vente au détail et en gros de toutes sortes, il est toutefois probable que les défis qui consistent à mesurer l'incidence de la formation sur la performance (RCI) soient encore plus grands pour ce secteur.

L'examen de l'impact de la formation sur la performance des entreprises (RCI) du secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires doit aussi tenir compte des questions de ressources humaines et des stratégies de formation qui lui sont propres, comme il est indiqué dans *Creating the Future : Human Resources Study of the Canadian Food Retail and Wholesale Sector* (CSPC, 1998).

Par exemple, il y a des caractéristiques propres au secteur de la vente au détail, dont de nombreux employés à temps partiel et travailleurs migrants, des employés ayant un faible niveau de scolarité, ainsi qu'un rôle changeant pour les gestionnaires, une plus grande automatisation et le fait qu'une bonne partie de la formation soit actuellement informelle et à court terme. Dans un environnement où la concurrence est vive, les employeurs du détail et du gros conscients des coûts devront être convaincus de la valeur des investissements nouveaux ou accrus dans la formation par rapport au « bénéfice net ». En outre, cette valeur doit pouvoir être mesurée à l'aide d'indicateurs de la performance ayant un sens pour le secteur.

Un bon exemple est celui des traditionnelles préoccupations des détaillants au sujet du roulement de la main-d'oeuvre. Pour bien des propriétaires/gérants de commerces de détail, l'impact de la formation sur la performance (RCI) d'après le rendement global, comme le chiffre d'affaires net où les profits bruts par employé, est peut-être trop abstrait (et trop coûteux à calculer, surtout pour le grand nombre de petits détaillants indépendants).

Pour ces détaillants, un indicateur plus significatif serait la mesure dans laquelle la formation a contribué stratégiquement à une réduction du taux de roulement de la main-d'oeuvre (qui atteint souvent 100 p. 100). Une fois en possession de ces données, les gestionnaires pourraient calculer leurs économies au titre des coûts de remplacement de la main-d'oeuvre que représentent les importants déboursés financiers pour le recrutement d'employés et la formation/l'orientation à l'embauchage.

Deux exemples utiles de la façon dont la mesure de l'incidence de la formation sur la performance de l'entreprise (RCI) est traitée dans le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires sont donnés ici. Ce sont :

- les récentes activités de l'agence de consultation en formation américaine Payback Training Systems (PTS) avec les détaillants et grossistes en alimentation aux États-Unis;
- les constatations des recherches sur le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires effectuées par le Centre syndical et patronal du

Canada (CSPC), citées dans *Case Studies in Innovative Training Practices for the Canadian Food Retail/Wholesale Industry* (2000).

(1) LE MODELE PTS

L'obtention de résultats positifs et la collecte de données importantes pour le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires ont été l'objet principal de la récente collaboration de firmes américaines (et canadiennes, dans certains cas) avec des services externes de consultation en formation, comme PTS.

En 1992, PTS a noué des liens avec le secteur en aidant plusieurs supermarchés américains à concevoir et à mettre en oeuvre des programmes de formation des caissiers. À l'heure actuelle, PTS travaille avec environ 270 grandes entreprises et petits épiciers indépendants dans presque toutes les industries de la vente au détail et en gros de produits alimentaires (dont la grande majorité sont situés aux États-Unis) à l'élaboration d'un programme exhaustif et bien structuré allant d'une évaluation initiale des besoins et de l'établissement d'un plan à la surveillance et à l'évaluation du déroulement des opérations. Ce projet englobe nécessairement la collecte de nombreuses données pour l'évaluation de l'incidence de la formation sur la performance (RCI) en fonction des résultats.

La clé des services consultatifs de PTS réside dans sa familiarité avec la culture de la formation à caractère unique du secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires. Une bonne partie de l'analyse en fonction des résultats des programmes de formation dans le cadre desquels PTS joue un rôle de facilitateur englobe des critères de la performance aussi importants qu'une réduction des taux de roulement des employés ou une amélioration de la qualité des cadres subalternes/superviseurs. Forte de son expérience de ce secteur, PTS a établi des modèles pour l'examen des gains par rapport au « bénéfice net » découlant de l'acquisition de compétences pour différentes catégories d'emploi, dont les caissiers et d'autres employés du commerce de détail (p. ex. produits d'épicerie, aliments congelés, fruits et légumes frais, produits déli ou boulangerie).

Les modèles de PTS isolent les avantages (nets) d'après une série d'extrants financiers et non financiers (selon les besoins de la firme cliente vis-à-vis l'incidence de la formation sur la performance/RCI), y compris le moral des employés, la satisfaction des clients, le taux de roulement, la productivité et le chiffre d'affaires. Il en va de même de la formation axée sur le respect des règlements, comme la promotion de la santé et de la sécurité et un lieu de travail exempt de harcèlement[22].

Très peu de renseignements ont été publiés (encore une fois pour des raisons d'exclusivité et de concurrence) pour montrer les effets sur l'ensemble du secteur d'approches aussi stratégiques que celles préconisées par PTS, des services de consultation internes, des établissements d'enseignement ou d'autres cabinets extérieurs (p. ex. Reflections Software et d'autres encore, aussi basés aux États-Unis). Une

---

22 Payback Training Systems (PTS), *Brochures*, 2000.

exception importante est une étude de cas menée à la fin des années 90 pour Rainbow Foods de Minneapolis, au Minnesota. Cette étude avait pour objet d'évaluer les résultats immédiats en matière de performance (et en ce qui concernait notamment les taux de roulement) d'un programme de formation de caissiers de PTS mis en oeuvre en 1996-1997.

D'après les données recueillies dans l'année qui a suivi (1997-1998), le programme de PTS aurait permis de réduire de 16 p. 100 un taux auparavant élevé de roulement des employés chez Rainbow Foods. Ce résultat a par ailleurs engendré des économies de coûts substantielles pour la compagnie, évaluées à plus de 800 000 $. D'autres effets positifs ont aussi été attribués indirectement à la formation, y compris une baisse du taux de chômage local, en grande partie parce que Rainbow Foods avait acquis la viabilité financière voulue pour étendre ses opérations de Minneapolis à plusieurs nouveaux points de vente[23].

(2) ÉTUDES DE CAS DU CSPC

Les études de cas du CSPC (1999-2000) sont venues appuyer les constatations de PTS. Elles ont été effectuées dans le but de mettre en lumière une vaste gamme d'options de formation pour l'industrie et ont englobé des entrevues avec des cadres supérieurs, des gestionnaires des ressources humaines et des experts en formation/professionnels du secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires (et d'autres secteurs) au Canada et aux États-Unis.

En fait, le CSPC a trouvé plusieurs exemples généraux de méthodes d'évaluation de la formation qui incluaient une version quelconque de la mesure des résultats. Plus souvent qu'autrement, l'évaluation était concentrée, non pas sur l'effort total de formation d'une entreprise, mais sur un programme en particulier et la mesure dans laquelle il permettait ou non d'atteindre un certain objectif lié au « bénéfice net » (d'après les données quantitatives/qualitatives obtenues ou de l'information anecdotique) à moyen terme.

Voici un bref aperçu de sept études de cas du CSPC sur l'incidence de la formation sur la performance (RCI) au niveau de l'entreprise. Allusion est faite dans chaque cas à l'objectif de formation visé et au type d'indicateurs de la performance recherchée utilisés durant une évaluation formelle ou informelle d'un programme. Les sept exemples de compagnies sont les suivants :

- SUPERVALU University (Minneapolis, Minnesota) : Dans le cadre de ses programmes de formation internes, SUPERVALU University mesure l'incidence sur la performance des entreprises (RCI) sur demande. Elle a commencé à le faire au milieu des années 90 lorsqu'une formation automatisée des caissiers chez un détaillant local affilié à SUPERVALU a été évaluée à la fin du programme. Parmi les divers résultats positifs obtenus

---

23 Le CSPC a obtenu des renseignements au sujet de Rainbow Foods de Dave Brumley de PTS et lui est reconnaissant de son aide.

figuraient une réduction du roulement de 11 p. 100, une diminution des erreurs des caissiers de 44 p. 100 et d'importants gains en efficience par employé[24].

- Nestlé Canada (Toronto (Ontario)) : Le service de formation de Nestlé a périodiquement utilisé sa capacité de mesurer l'incidence sur la performance d'une entreprise (RCI) lorsque cela a été jugé nécessaire pour des objectifs particuliers de formation en cours d'emploi. Par exemple, un investissement récent dans les installations de fabrication de chocolat sur le site d'une compagnie englobait l'acquisition de compétences techniques et non techniques pour les opérateurs du nouvel équipement. Les niveaux de productivité du travail ont été mesurés une fois la formation terminée et on s'est aperçu qu'ils avaient augmenté de manière durable, comme prévu, tandis que Nestlé a réalisé d'importantes économies de coûts[25].

- Coca-Cola (Amérique du Nord) : Le Coca-Cola Retailing Research Council a récemment entrepris une étude de l'impact de différentes initiatives en milieu de travail sur la capacité de 18 divisions de détail de conserver leurs employés malgré une tendance au roulement. La recherche de Coca-Cola a entre autres fait ressortir que la formation avait exercé une influence positive sur le maintien de l'effectif et, par conséquent, sur les économies de coûts, surtout lorsqu'elle visait des questions particulières importantes pour les ressources humaines[26].

- Compagnie E (É.-U.) # 1 : Cette société de portefeuille américaine pour un grand détaillant mondial en alimentation évalue périodiquement l'incidence des efforts de formation sur la performance (RCI). Par exemple, au moment de l'ouverture d'un centre d'évaluation des gérants de magasin, une des divisions de la Compagnie E a évalué la performance des diplômés en gestion de ce centre par comparaison à celle des gérants qui n'avaient pas reçu la même formation. Elle a constaté un lien étroit entre les profits et la participation aux activités du centre.

- Compagnie E (É.-U.) # 2 : Cette société de portefeuille américaine du secteur de la vente au détail d'aliments a aussi examiné les résultats de la formation automatisée reçue par les caissiers de cinq de ses divisions. Les employés qui ont suivi ce programme ont été comparés à ceux qui avaient été formés selon des méthodes plus traditionnelles, l'évaluation ayant pour but de mesurer la dépendance à l'égard des gérants. L'évaluation de la Compagnie E a permis de constater que les stagiaires qui avaient reçu une

---

24 Le CSPC a reçu cette information de Greg Paulson de SUPERVALU University et lui est reconnaissant de son aide.

25 Le CSPC a reçu cette information de Michael Lamontagne de Nestlé Canada et lui est reconnaissant de son aide.

26 Les résultats finals de l'étude de Coca-Cola seront rendus publics au moment de leur présentation à la Conférence du Food Marketing Institute le 24 janvier 2000.

formation automatisée comptaient moins sur l'aide des gérants, d'où des économies de coûts.

- D & W Food Centers (Grand Rapids, Michigan) : Cette compagnie en exploitation à l'échelle de l'État a souvent utilisé la formation comme stratégie, dans ses 25 magasins, pour retenir les employés et, ce faisant, elle a réduit les taux de roulement élevés et les dépenses qui sont associées. Les efforts déployés ont consisté en grande partie en des programmes de formation des gestionnaires qui mettaient l'accent sur l'acquisition de compétences non techniques (p. ex., communications, résolution de problèmes, travail en équipe, etc.) en milieu de travail. L'analyse des résultats de D & W a indiqué qu'une telle formation avait du succès de sorte qu'elle a été étendue à tous les gestionnaires.

- J.C. Penney Company (Plano, Texas) : Ce détaillant (confronté à un grand nombre de défis analogues sur le plan des ressources humaines à ceux de l'alimentation au détail, comme le roulement) a adopté un système de formation intégrée axé sur la technologie pour ses 1 100 magasins en Amérique du Nord. Cet effort englobe des évaluations régulières de l'incidence sur la performance (RCI). Par exemple, les magasins où une formation a été donnée ont été comparés à ceux où il n'y en avait pas eu et on a constaté notamment une augmentation de la productivité et du chiffre d'affaires et une diminution des coûts et des erreurs.

- Compagnie B (Colombie-Britannique) : Une priorité absolue pour ce petit détaillant a été de réduire son taux élevé de roulement saisonnier, de conserver ses employés et de faire baisser les coûts connexes. La formation fait partie des mesures récentes qui ont été prises pour assurer aux employés des compétences monnayables, accroître leur participation et améliorer le moral au travail. Des preuves anecdotiques donnent à entendre que cet objectif a été en partie atteint.

VII Conclusion

Nous avons résumé brièvement dans les pages qui précèdent le lien que des recherches préliminaires et les pratiques de l'industrie ont fait ressortir entre l'investissement dans la formation et un RCI positif dont témoignent différents indicateurs de la performance et le « bénéfice net ». D'après les données empiriques recueillies à ce jour et les constatations des études de cas, plusieurs grandes conclusions peuvent être dégagées à propos de cette question et de son importance pour l'industrie canadienne en général et la culture axée sur la formation de l'industrie canadienne de la vente au détail et en gros de produits alimentaires en particulier. Ce sont les suivantes :

- La plupart des preuves véritables du domaine public attestant la « rentabilité » de l'investissement des employeurs dans la formation, peu importe le contexte industriel, ont été recueillies dans le cadre de recherches sur les entreprises effectuées ces dernières années (p. ex., Réseaux canadiens

de recherche en politiques publiques, 1997, ASTD, 1998, Conference Board du Canada-ASTD, 1999).

- La plupart des recherches en gestion effectuées au Canada et aux États-Unis ces dernières années ont établi un lien positif entre les sommes consacrées à la formation par les employeurs et des indicateurs financiers et non financiers de la performance à long terme, comme les revenus, la rentabilité, la qualité du produit et du service, la productivité, les relations avec les clients et la satisfaction des employés. Ainsi, l'assise en évolution de la recherche empirique semblerait jusqu'à maintenant confirmer la supposition qu'il est « rentable » d'accroître les investissements dans la formation dans une économie nouvelle et en voie de restructuration.

- Les recherches sur l'incidence de la formation sur la performance des entreprises (RCI) sont assez nouvelles et la méthodologie n'est pas encore arrêtée de sorte que de nombreuses questions essentielles demeurent sans réponse (p. ex. lien de cause à effet).

- Un lien important a été établi entre la fréquence des évaluations formelles de la formation et la connaissance de ses répercussions sur la performance des entreprises (RCI). Même si le taux des évaluations formelles est assez élevé au Canada, elles ne sont pas effectuées régulièrement, elles sont limitées et elles ne sont pas faites en connaissance de cause. Des évaluations axées sur les résultats qui peuvent comporter des mesures de l'incidence sur le « bénéfice net » sont effectuées par un petit nombre (quoique grandissant) d'entreprises.

- En raison de la nature exclusive et délicate sur le plan commercial des constatations, très peu de données ont été publiées au sujet des répercussions de la formation sur la performance des entreprises (RCI) au niveau de la compagnie dans le secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires ou ailleurs dans l'industrie nord-américaine. Les données qui existent ont tendance à être positives (p. ex., Rainbow Foods, SUPERVALU), tout comme l'information/le feedback anecdotique recueilli dans le cadre des études de cas du CSPC et des entrevues avec des gestionnaires des ressources humaines et des experts en formation/professionnels.

- Un grand nombre d'employeurs canadiens, peu importe leur contexte industriel, doivent assumer des coûts élevés et se heurtent à d'importants obstacles techniques lorsqu'ils cherchent à définir la véritable nature des répercussions de la formation sur la performance (RCI) au niveau de la compagnie.

- Les entreprises du secteur canadien de la vente au détail et en gros de produits alimentaires se heurtent à des obstacles particulièrement importants lorsqu'elles cherchent à mesurer les répercussions véritables de la formation

sur la performance (RCI), en raison des efforts moins globaux de formation du secteur (par comparaison à d'autres secteurs) et de l'unicité de ses problèmes de ressources humaines et de ses stratégies de formation.

- Les petites et moyennes entreprises du secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, plus particulièrement, comme le pourcentage élevé de petits détaillants indépendants, doivent assumer des coûts supérieurs à la moyenne pour mesurer l'incidence de la formation sur la performance (RCI).

- Les propriétaires/gestionnaires d'entreprises du secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires seraient peut-être davantage intéressés par des indicateurs de l'incidence de la formation sur la performance (RCI) qui soient propres au secteur et répondent à leurs besoins immédiats (p.ex. les taux de roulement, l'efficacité des cadres subalternes et des superviseurs, la qualité du produit/service ou diverses préoccupations au sujet des coûts et de l'efficacité). D'après les recherches en gestion, cette approche serait conforme à celle adoptée par d'autres industries.

- Certains employeurs canadiens et américains, y compris des représentants du secteur de la vente au détail et en gros de produits alimentaires, ont conçu des techniques et des outils d'analyse axés sur les résultats pour trouver des indicateurs de la performance et des étalons de comparaison qui répondent à leurs besoins. Certaines grandes entreprises l'ont fait en ayant recours à leurs services internes de formation (p. ex. Nestlé Canada, SUPERVALU) tandis que des entreprises de toutes tailles se sont fiées à l'expérience et aux ressources d'experts en formation/professionnels externes (p. ex. PTS) ou, plus généralement, de l'ASTD, du Conference Board du Canada et d'organismes comparables.